



EMBA

Cátedra: Gerencia Humana

Profesor: Carmen Cecilia Torres

Septiembre 2010

EXÁMEN FINAL: GERENCIA HUMANA-EMBA

EXÁMEN FINAL: GERENCIA HUMANA-EMBA

Pregunta 1: Usted, trabaja para una empresa de alta tecnología de tamaño medio trasnacional en Venezuela, la cual, enfrenta a diario una fuerte competencia. El cambio, parece ser la única constante en su trabajo y las responsabilidades de cada trabajador cambian con cada proyecto, y estos últimos sufren modificaciones constantes por temas de asignación de divisas. Suponga, que es usted el principal responsable de encontrar a los trabajadores del área comercial y de proyecto que ofrece la empresa. ¿Cómo haría el proceso de selección para contratar a los mejores? ¿Cómo identificaría a los mejores en ese entorno?

Respuesta: En primer término, cabe hacer varias asunciones: 1. *Se entiende que se trata de una empresa que diferencia entre los procesos de reclutamiento y selección aunque los desarrolle un mismo departamento* y que en todo caso encierran la responsabilidad de integrar personas y valor agregado a la organización; 2. *Se asume que se trata de una empresa enmarcada dentro del enfoque moderno y, por ende, signada por la creatividad e innovación* y, además, con intenciones de invertir en los procesos de reclutamiento y selección para garantizar su eficiencia aún por encima de la premura; 3. *Se acepta que la empresa es altamente flexible, con gran capacidad de adaptación a los cambios* y con posibilidades de reaccionar rápidamente frente a los mismos para terminar sacándole provecho; 4. *El cambio que afecta los proyectos y al cual se alude es el cambio constante en el contexto* lo cual, evidentemente, hace apuntar a incorporar personas de cierta permanencia en la empresa que no dejen permear esa tendencia exógena a la vida interna de la organización; y 5. *Se entiende que la alta competencia que enfrenta la empresa tiene su traducción diaria en la necesidad de detectar y preservar talento. En primer término* y aún antes de iniciar el proceso de reclutamiento, *elaboraría el mapa de competencias* de la empresa haciendo especial hincapié en las *core competencies* y las *competencias individuales*, estableciendo la necesidad de conciliar competencias técnicas y personales. Dentro del mapa de competencias individuales haría especial énfasis en el *manejo del cambio, capacidad de adaptación* al mismo, gusto por la *innovación constante* y la traducción gerencial –moderna de ello: *el liderazgo*. Teniendo claridad en esos requerimientos *arrancaría el proceso de reclutamiento con base en competencias y con el reto de agregar valor* a la organización por esa vía. Habida cuenta del *ambiente de constante cambio* al cual no es ajena la empresa, *abriría las compuertas tanto del reclutamiento interno* (con la intención apuntada por Chiavenato de aprovechar el mejor recurso humano ya en la organización, dar ejemplo, con él e incentivar a la permanencia) y *externo* (para, según el mismo Chiavenato, abrir la organización a sangre nueva, fortalecer el patrimonio humano y renovar la cultura organizacional), dando oportunidad de que operen las posibilidades de promoción y transferencia. Las técnicas de reclutamiento a utilizar, a todo evento, serían: 1. *Publicidad externa e interna*; 2. *Búsqueda a través de contactos con universidades y centros de estudios de último nivel*. Ello porque de acuerdo con las que creo que son las *core competencies* y las *competencias individuales en juego* preferiría a quien tuviera esas características por encima de experiencia (en todo caso se asume la disponibilidad de inversión suficiente y adecuada en entrenamiento, capacitación y formación). Ciertamente se buscan competencias, habilidades y actitudes muy referidas al carácter proactivo y a la capacidad de adaptación; 3. *Consulta de bancos de candidatos y de talentos*; 4. *Reclutamiento virtual*. La selección tendría la enorme facilidad de que lo primordial ya estaría diseñado: el mapa de competencias. Lo siguiente sería preparar el perfil de cada candidato para poder contrastarlo con el mapa de competencias y la descripción de cada cargo a ser provisto. Dicha selección, insisto, se haría teniendo como corolario la necesidad de agregar valor y *las técnicas serían* las siguientes: 1. *Entrevista personal estructurada*; 2. *Pruebas psicológicas* dirigidas a constatar la no resistencia al cambio y a la innovación y, en fin de cuentas, al liderazgo, de cada potencial candidato; 3. *Técnicas de simulación* toda vez que el ambiente signado por los cambios constantes obliga a aproximar al comportamiento de los candidatos en condiciones similares. Es decir, el principio de representación de los roles que es utilizado en las dinámicas de liderazgo y manejo del cambio, estaría a mano para

ilustrar correctamente el proceso, especialmente, en situaciones límite; 4. *Pruebas de personalidad* a fin de establecer con claridad un carácter tolerante al estrés permanente, propensión a la sinergia y resistencia a la innovación diaria. Finalmente, los mejores candidatos serían aquellos cuyos resultados de las técnicas de selección hagan *match* con el mapa de competencias, en el marco de la descripción del cargo correspondiente y así lo registre la matriz ponderada diseñada para establecer los pesos en el marco de la estrategia descrita.

Se procedió, en todo caso, de la misma manera aprendida a lo largo de la resolución del caso SG Cowen.

Pregunta 2: Es usted el propietario de una empresa con 50 empleados que acaba de terminar un año fiscal fantástico, es decir, incremento en las ventas, con alta satisfacción del cliente e incluso con una recompra del 70% de sus clientes, los cuales alegan el mejor servicio posventa y la mejor atención del sector, ya que los trabajadores conocen el producto y la necesidad de cada cliente con precisión. Todos sus colaboradores han trabajado duro para lograr aumentar la utilidad de la empresa. Por desgracia, tiene que utilizar la mayoría de esa utilidad para pagar a sus proveedores. Todo lo que puede permitirse es un aumento del 12%. Adicionalmente a esto usted con mucha sorpresa se ha dado cuenta que ha perdido 5 excelente trabajadores los dos últimos meses, los cuales se fueron con sus competidores porque a pesar de sentirse muy bien en la empresa, comenta que el salario no les alcanza y no creen que existan oportunidades de desarrollo profesional.

- a. En el momento de realizar la evaluación como daría feedback por un trabajo bien hecho al mismo tiempo que debe comunicar que esta muy limitado para recompensar un rendimiento sobresaliente.
- b. Que acciones emprendería para retener a sus empleados y que correctivos tomaría.

Respuesta: Las dos preguntas se contestan en bloque y a partir de una reflexión.

Gracias a un psiquiatra devenido en gran gurú del liderazgo mundial, Ronald Heifetz, podemos entender mejor a los sistemas cuando están en jaque. Y como las empresas son eso, sistemas socio-técnicos donde conviven un sustrato personal y un sustrato tecnológico, podemos acudir a sus enseñanzas. El Dr. Heifetz logró percatarse de una realidad de perogrullo tan evidente que nadie reparaba en ella: los sistemas albergan siempre una sensación de pérdida potencial que les hace resistentes al cambio y que se basa primordialmente en el desconocimiento de los planes e intenciones que tienen los que dirigen para con el propio sistema. Ese miedo se arrastra a todo y es fundamental trabajar con él para poder lograr que un sistema se movilice aún en las condiciones más adversas. Innegablemente, la falta de equilibrio en las cuentas de la empresa es fácilmente percibida y, usualmente, repudiada por los sistemas organizacionales pero peor es desconocer el verdadero estado y condición de la empresa así como albergar desconfianza sobre el futuro de la misma. Máxime cuando el destino personal puede quedar comprometido por el desempeño de aquellos cuyas intenciones se desconocen. Luego, *los sistemas tienen derecho a conocer información crucial de primera mano*. Información acerca de las intenciones. Información sobre el verdadero estado de las empresas. Información que permita tomar una decisión vital. Estas lecciones son plenamente aplicables a la pregunta en cuestión por cuanto después de un gran esfuerzo cabía esperar una gran recompensa que no vá a ser materializada. Y en estas situaciones en las cuales las expectativas no se corresponden con la recompensa final, los que dirigen debe actuar con tino y arrojo suficientes para asegurar la vida de sus empresas y el mantenimiento de sus mejores personas. En este caso, eso sí, todo permite vislumbrar que existe un clima laboral agradable y apacible...pero la salida reciente de cinco de sus trabajadores y el argumento que la explica constituye una especie de alerta. Ya hay gente que no vislumbra futuro para la empresa y no vé posibilidad de desarrollo personal dentro de la organización. *De suerte que la salida lógica* (respuesta a pregunta b) *pareciera ser la siguiente:* 1.*Explicar cómo es la verdadera situación de la empresa* y clarificar las intenciones de la directiva y propietarios; 2.*Diseñar un esquema de incentivos no monetarios y sustentado en competencias* (para que se continúe proyectando la organización hacia el mejor esfuerzo posible aún sin mediar desembolso monetario strictu-sensu

inmediato) que incluya el establecer un plan de desarrollo profesional con orientación de carrera así como un plan accionario selectivo *a manera de futura remuneración variable*: venta de un porcentaje de nuevas acciones de la empresa a los trabajadores, con grandes facilidades de pago. Eso los haría parte de la empresa, premiaría el buen desempeño reseñado en la pregunta y, a la vez, los manetndría enfocados en los resultados, permitiría renovar su confianza en el futuro y haría posible volver a pensar en planes de carrera y de hacer vida en la empresa y, por ende, retener a mucho del talento existente...sino a la totalidad. Este plan de incentivos sería ideal toda vez que se cumpliría con el requisito advertido por Chiavenato, en el sentido de que debe ser fácil medir sus resultados; 3.*Establecer un esquema de planificación estratégica consensuado* que asegure mejores logros de rentabilidad al año siguiente y que sea compartido por todos; y 4. *Hacer énfasis en la comunicación* como puente para reganar la confianza en la empresa y su futuro desempeño. *En la evaluación daría el feedback y comunicaría de una buena vez las intenciones descritas arriba, adquiriendo compromisos claros y con cifras determinadas, en el marco de las acciones sugeridas* (respuesta a pregunta a).

Pregunta 3: En la mayoría de los restaurantes, los mesoneros reciben una gran parte de su compensación en propinas de los clientes. Generalmente, la cuantía de la propina son decididas por el cliente. Sin embargo, muchos restaurantes exigen una propina del 15% cuando los grupos de comensales son de 8 personas o mas. Explique utilizando los conceptos de la arquitectura organizacional:

- A. ¿Por qué es la práctica de las propinas un importante método para recompensar a los mesoneros?
- B. Por que el cliente normalmente decide la cuantía de la propina y,
- c. ¿Por qué los restaurantes exigen la propina cuando es alto el número de comensales?

Respuesta: Las tres preguntas se contestan en bloque y a partir de una reflexión.

Aunque desde el punto de vista estrictamente jurídico la propina es una liberalidad, en el mundo de la arquitectura organizacional asume la forma de una recompensa, por ende, una posibilidad de incentivo y motivación que premia el buen desempeño y trata de estimular su mejoramiento constante. Todo ello, además, en el marco de un enfoque moderno en cuanto a la recompensa a las personas. En efecto, la propina es una obligación natural que se explica, desde tiempos inmemoriales, a partir de un deber moral que surge como lógica contraprestación a un servicio de calidad, de lo cual depende, en principio y por consiguiente, su gradación (respuesta a pregunta B). Pero, por otra parte, la propina es una alternativa de recompensa organizacional financiera y por tanto genera más valor al esquema organizacional laboral. Además, al no constituir salario en virtud de que son pagadas por terceras partes en cuanto a la relación jurídica laboral, constituyen un ingreso extra y variable, con el cual se ajusta, en gran medida, la insuficiencia de ese salario, caso típico de los mesoneros en Venezuela (país en el cual se asume surge la interrogante)(respuesta a pregunta A). Sin embargo, *es menester diferenciar dos nociones: la propina voluntaria*, que es aquella que cumple con los términos vistos y *la propina a manera de recargo del servicio*, bien cobrada por el propio patrono o simplemente establecido como un requisito sin el cual no se puede recibir o tramitar un pago específico (como pareciera el caso en cuestión). En el segundo caso, ésta responde a la intención de asegurarle al trabajador el ingreso complementario en determinados situaciones o, de manera general. En el caso que nos ocupa, la propina es una liberalidad y, por tanto, voluntaria en la generalidad de lo casos, pero pasa a ser un recargo obligatorio del servicio cuando se trata de grupos numerosos y acaso más heterogéneos, los cuales demandan, más dedicación y garantía de que el pago procederá (respuesta pregunta C). Finalmente, una referencia. El esquema de recompensas constituye una de los elementos básicos de definición de la arquitectura organizacional porque se traduce en incentivos y éstos, a su vez, en mayor valor para la organización expresado en términos diferenciadores de mejor servicio y mayor calidad.

Pregunta 4: Se ha argumentado que la formación puede conducir a la rotación, pero el desarrollo profesional puede reducirla. Diferencie entre formación y desarrollo profesional. ¿Por qué la formación puede conducir a la rotación mientras que el desarrollo profesional podría facilitar la retención? Explique su respuesta.

Respuesta: Los criterios tradicionales referidos a la capacitación y formación de la gente entendían *la formación como una forma de frenar la rotación de personal*. Sin embargo, eso no era correcto. Era lógico que las personas sintiesen que mientras más sabías, también más apetecibles para la competencia lucían y, por ende, la rotación estaba a la orden del día. Máxime si no existía una propuesta de largo plazo que le diera sentido, propósito y razón a la formación que se recibía. La visión experimenta un *drástico cambio desde el momento en el cual se piensa en términos más sistémicos y se vinculan los conceptos de formación y desarrollo profesional en sentido moderno*. *La formación, en términos de Chiavenato, tiene horizontes circundantes con la responsabilidad que se desempeñe* (aunque más proyectados que la capacitación) mientras que *el desarrollo de las personas apunta a un horizonte más de futuro, a una carrera de largo plazo, dentro de la cual está estratégicamente ubicada la misma formación*. Así, *al relacionar la formación con los planes de desarrollo de carrera y engranarlos, la perspectiva de prosecución dentro de la misma organización adquirió más fortaleza* ya que salvaguardaba los planes y anhelos de las personas en relación con su continuo mejoramiento y un futuro cierto. Hoy, la formación está involucrada dentro de los planes de desarrollo de las personas y éstos, a su vez, apuntan hacia una orientación de plan de carrera, lo cual agolpa el sustato personal de las organizaciones con su propia subsistencia. A todo evento, es importante advertir, que se procedió de manera coherente con la forma de resolver el caso de Rob Parson.